

Les structures de gouvernance dans les investissements directs à l'étranger en agriculture :

Le cas des fruits et légumes au Maroc

Sana BENSALK*

Bensalk@supagro.inra.fr

Céline Bignebat*

Bignebat@supagro.inra.fr

Fatima El Hadad-Gauthier**

Elhadad@iamm.fr

Philippe Perrier-Cornet*

perrierp@supagro.inra.fr

*INRA – UMR MOISA, UMR 1110
2, place Pierre Viala, Bât. 26
34060 Montpellier Cedex 1, France

**IAMM – UMR MOISA, UMR 1110
3191 rte de Mende
34093 Montpellier Cedex 5, France



Quatrièmes journées de recherches en sciences sociales INRA-SFER-CIRAD

09 - 10 décembre 2010 – AgroCampus-Ouest, Rennes, France

Les structures de gouvernance dans les investissements directs à l'étranger en agriculture : *le cas des fruits et légumes au Maroc*

**Sana Bensalk,
Céline Bignebat,
Fatima El Hadad Gauthier,
Philippe Perrier-Cornet**

Résumé

Cet article a pour objet d'étudier les logiques du choix des structures de gouvernance chez les firmes européennes, investissant en production agricole au Maroc afin d'approvisionner le marché européen de fruits et légumes. Au-delà du matériel empirique collecté auprès des acteurs institutionnels du secteur marocain des fruits et légumes, cette étude s'appuie sur 15 études de cas de firmes réalisées en juin 2009. Trois éléments émergent de notre étude. Tout d'abord, le choix entre une production en propre et une production contractuelle par les entreprises étrangères peut être expliqué par leur cœur de métier (production agricole, transformation ou/et commercialisation) et les exigences de leurs processus de la production et de la commercialisation. Ensuite, les modes de production chez les entreprises étrangères peuvent être modulés selon leurs contraintes organisationnelles internes et celles de sécurisation de l'approvisionnement. Enfin, face aux contraintes institutionnelles d'accès aux ressources locales (le foncier agricole et les crédits), les firmes peuvent privilégier le choix d'une joint venture en collaboration avec un partenaire local.

Classification de JEL : D20, L14, L22, Q12.

Mots-clés : Investissement direct à l'étranger, structures de gouvernance, fruits et légumes, organisation de la production, Europe, Maroc.

Abstract

This article aims to explore the logical choice of governance structures among European firms investing in production in Morocco on this basis to supplying the European market of fruits and vegetables. Beyond the empirical material collected from institutional actors in the sector of Moroccan fruits and vegetables, this study draws on 15 case studies of firms conducted in June 2009. Three elements emerge from our study. First, the choice between own production and contract farming can be explained by their core business (agricultural production, processing and / or marketing) and the requirements of their production technology and marketing choices. Then, the production process in foreign companies are adjusted according to their performance and working constraints. Finally, to face the institutional constraints of access to local resources (land or credit), the firms may favor the choice of a joint venture in collaboration with a local partner.

JEL classification : D20, L14, L22, Q12.

Key words : Foreign direct investment, governance structure, fruit and vegetables, organization of production, Europe, Morocco.

Introduction

Les exigences des consommateurs européens ont évolué pour privilégier la qualité des produits alimentaires au sens large, et en particulier, la sécurité alimentaire. En conséquence, les grandes chaînes de distribution réclament à leurs fournisseurs un approvisionnement régulier en produits (délais et qualité des produits) et en grande quantité, conforme aux exigences de leurs cahiers des charges. Cette situation est susceptible d'imposer une plus forte coordination entre les opérateurs de la chaîne d'approvisionnement (Krause et al., 2007). Reardon et Berdegué (2002) décrivent les grands changements de technologies d'approvisionnement dans le secteur agroalimentaire. Ils notent l'importance de la normalisation des produits, et en particulier le passage d'une absence de normes publiques obligatoires à l'exigence de conformité avec des normes privées établissant des standards de qualité et de sécurité sanitaire. Ils soulignent le passage de transactions de gré à gré au renforcement des liens de coordination verticale entre les opérateurs, parmi lesquelles comptent des formes contractuelles et pas seulement l'intégration verticale. Enfin, ces auteurs retiennent la centralisation des achats au sein de plates-formes nationales, régionales ou même globales comme une tendance forte de cette modernisation du système d'approvisionnement.

Ces évolutions des modes d'approvisionnement ont été largement étudiées par la littérature empirique dans le cas de l'exportation des produits frais de pays en développement vers les pays développés (les supermarchés européens, en particulier). Ces études expliquent comment les exigences de qualité et de sécurité sanitaire des clients finaux ont été répercutées sur l'organisation du secteur de la production primaire et les opérateurs de la chaîne d'approvisionnement. Les normes privées dans le secteur alimentaire ont imposé un passage des relations de spot market vers une coordination verticale contractuelle dans les réseaux d'approvisionnement locaux, nationaux et mondiaux (Reardon et al., 2009). Cette coordination verticale consiste en des contrats de production avec les agriculteurs dans une logique de quasi-intégration pour respecter les normes de qualité et le cahier de charges des marchés européens (Minten et al., 2009). D'autres auteurs ont souligné que ces exigences peuvent mener les firmes étrangères à privilégier une intégration verticale de la production primaire (Dolan et Humphrey ; 2000; Minot et Ngigi 2004), afin d'assurer une gestion efficace de la production et de la qualité. La coordination verticale à travers des contrats de production ou/et une production intégrée à grande échelle, est privilégiée afin de faire face à la volatilité des prix dans les marchés de l'Union Européenne et le respect des conditions de livraison (Martens et Swinnen, 2009), ainsi que dans une logique de consolidation et de concentration de l'offre en volume et qualité (Garcia Martinez et Poole, 2004). En addition à la coordination verticale, les exportateurs peuvent également avoir recours à un approvisionnement, dans le cadre des relations de spot market, auprès des petits agriculteurs pour les produits moins exigeants en technicité et traçabilité (Jaffee et Masakure, 2005). Les firmes multinationales et nationales dans les pays en développement, peuvent utiliser des plates-formes d'exportation afin d'approvisionner leurs magasins dans les pays développés en produits alimentaires frais (Berdegué et al., 2005 ; Reardon et Berdegué, 2002).

Notre article contribue à cette littérature en mettant l'accent sur les Investissements Directs Etrangers (IDE) en agriculture comme choix de méthodes d'approvisionnement des firmes européennes de commercialisation et/ou de production. Si ce point est abordé de manière indirecte sous l'idée d'intégration de la production de firmes étrangères initialement engagées uniquement dans la commercialisation des produits destinés à l'export (Maertens et Swinnen, 2009), il ne l'est pas sous l'angle de l'investissement en production seulement, a fortiori d'une délocalisation partielle ou totale de la production précédemment basée en Europe vers un pays émergent. De ce fait, s'intéresser à l'investissement en production nous permet de réfléchir en termes d'avantages relatifs de la localisation de la production dans différents pays, dans un

contexte de développement de stratégies multinationales d'implantation de la production (Markusen, 1984). De plus, du point de vue de l'économie agricole, le facteur de coût des inputs prend une dimension forte : le coût du travail et du capital, mais aussi le climat, d'une part, et, d'autre part, l'accès aux ressources naturelles, notamment la terre et l'eau (Cotula et al., 2009; Von Braun et Meinzen-Dick, 2009).

Dans les pays du Sud de la Méditerranée, les analyses empiriques les plus récentes mettent en évidence une diversité des modes d'organisation des firmes européennes investissant dans le secteur de fruits et légumes. Ces modes d'organisation peuvent prendre trois formes différentes : des investissements étrangers en production en propre ; des formes de co-investissement en production d'un investisseur étranger avec un partenaire local ; et des contrats classiques de commercialisation entre une exploitation locale et un opérateur étranger en aval (Rastoin et al., 2009). L'objectif de notre article consiste à analyser les logiques du choix des structures de gouvernance chez les firmes européennes ayant investi dans une production primaire de fruits et légumes au Maroc dans une stratégie horizontale. Ces firmes ciblent principalement l'approvisionnement des marchés européens. Cette étude analyse les transactions dans le processus de la production primaire chez les entreprises étrangères en s'appuyant sur les caractéristiques et les attributs des produits.

Le secteur agricole au Maroc occupe une place socioéconomique très importante. Il emploie plus de 4 millions de ruraux et crée environ 100 000 emplois dans l'agroalimentaire. Ce secteur contribue à la formation du produit intérieur brut à hauteur de 14% à 25% selon les conjonctures climatiques (La vie éco, 2010). La proportion des IDE allouée à l'agriculture demeure extrêmement limitée puisqu'elle ne représentait en moyenne que 0,11% du montant total des IDE entre 2001 et 2006. Néanmoins, ces investissements ont connu une importante croissance depuis les années 1970, ils ont augmenté de 2 millions de Dirhams environ en 1973 à 24,2 millions de Dirhams en 2006 (OMC, 2006). Cette situation s'explique par la politique du Maroc de promotion des IDE en général, et en agriculture en particulier, en proposant par exemple une partie du domaine agricole de l'Etat à la location aux opérateurs marocains et étrangers. Cet élément vient s'ajouter à d'autres atouts dont dispose le Maroc pour un investisseur européen comme sa proximité géographique des marchés européens, un risque-pays faible, la complémentarité des calendriers de production entre le Maroc et l'Europe, et le faible coût des salaires. Cependant, les investisseurs étrangers dans le secteur agricole au Maroc peuvent être confrontés à des contraintes d'ordre institutionnel qui se manifestent essentiellement par : l'impossibilité d'achat de terres agricoles, la nécessité d'avoir un titre de propriété foncière pour l'octroi de crédits par les banques marocaines et des problèmes de gestion sociale du personnel en particulier dans la région du Souss-Massa.

Le secteur des fruits et légumes au Maroc a un poids socioéconomique très important comparé aux autres filières de la production végétale. Même si ce secteur n'occupe que 6% de la superficie agricole utile totale de ce pays, il a une contribution importante en matière de création d'emploi (40%) et de valeur ajoutée (35%) dans les secteurs de production végétale au Maroc (MAPM, 2008). Le secteur des fruits et légumes se distingue par certaines spécificités dans les processus de la production et de la commercialisation (un niveau élevé de technicité, la courte durée et le nombre des cycle annuels de production, la périssabilité des produits et la volatilité des prix). Une étude (Fertoul, 2004) a montré que les IDE dans le secteur des fruits et légumes représentent la quasi-totalité (92%) des investissements étrangers en agriculture au Maroc. Ces IDE sont essentiellement localisés au niveau des deux régions : le Souss-Massa (63%) et le Loukkos (20%). Ces investissements sont essentiellement réalisés par des opérateurs européens (98%) en particulier des opérateurs espagnols et français. Pour certains produits, le développement des investissements européens est d'une telle ampleur que l'on parle de délocalisation de la production européenne (par exemple, le cas du haricot vert et du poivron chez les opérateurs espagnols).

Dans un premier temps, nous caractériserons chacune des formes d'investissement en agriculture : la production en propre, le recours à l'agriculture contractuelle en collaboration avec des producteurs locaux, et la formation d'une joint venture avec un partenaire local. La Théorie des Coûts de Transaction (TCT) et les apports de la théorie des frontières de la firme seront mobilisés pour analyser le choix des modes d'organisation des firmes étrangères. Ensuite, nous nous appuyerons sur des études de cas de firmes engagées ou ayant été engagées dans l'investissement direct en production. Ces études de cas sont issues d'une enquête exploratoire réalisée au Maroc en juin 2009. Nous étudierons les choix des firmes concernant l'externalisation de l'activité de production et la forme contractuelle, support des transactions. Ce faisant, nous mettrons en évidence d'une part l'importance des contraintes auxquelles les firmes font face dans l'accès aux ressources (travail, terre, crédit, produit pour l'approvisionnement) et d'autre part la dynamique de la concurrence entre les firmes dans cet environnement.

Trois éléments majeurs émergent de notre étude relative aux logiques du choix des structures de gouvernance chez les firmes étrangères, investissant en production agricole dans le secteur des fruits et légumes au Maroc. Premièrement, le choix des structures de gouvernance peut être expliqué par le cœur de métier des entreprises étrangères et les spécificités des processus de la production et de la commercialisation. Les firmes dont le cœur de métier est la production agricole peuvent privilégier une intégration verticale (une production en propre) afin d'assurer un contrôle efficace de la production et de la commercialisation. Tandis que les firmes dont la principale activité est la transformation ou/et la commercialisation peuvent élaborer des contrats de production pour assurer leur approvisionnement en grand volume et qualité auprès des producteurs locaux. Deuxièmement, les modes de production des firmes peuvent être modulés selon leurs contraintes de fonctionnement. La réduction de l'incertitude à laquelle les firmes font face quant à leur approvisionnement quand il est contractuel, en particulier dans les cas où l'environnement local est fortement concurrentiel, peut amener celles-ci à élaborer des contrats agricoles avec sécurisation des prix ou à coopérer avec les entreprises étrangères implantées localement. En outre, la contrainte de supervision d'une production en propre à grande échelle et celle d'accès au foncier agricole, peuvent favoriser le recours des firmes à des approvisionnements contractuels complémentaires d'une production en propre. Troisièmement, l'accès facilité aux ressources locales (foncier agricole, travail et crédit) peut engager les firmes à privilégier le choix d'une joint venture en collaboration avec un partenaire local.

I. Organisation de la production et de la mise en marché

Pour une firme implantée dans un pays étranger et engagée dans la production agricole, la commercialisation ou/et la transformation du produit, différents choix d'organisation de la production et de la commercialisation se présentent. La TCT permet de comprendre dans quelle mesure cette firme va choisir d'intégrer différentes activités ou de les externaliser. Cette décision de faire ou faire-faire repose sur une série d'hypothèses : la rationalité limitée des individus (à savoir leurs capacités cognitives qui les mènent à exploiter toutes les possibilités de leur opportunisme individuel, y compris par manque de franchise ou d'honnêteté) ; et certaines hypothèses particulièrement adaptées à l'analyse de pays émergents, à savoir l'incertitude de l'environnement des transactions et la spécificité des actifs comme étant le degré de redéploiement des actifs en dehors de la transaction considérée (Joskow, 2005).

1. Intégration de la production et frontières de l'exploitation agricole

L'intégration verticale est privilégiée dans le cas d'une forte spécificité des actifs (notamment physiques et humains), d'incertitude et de fréquence élevée des transactions (Williamson, 1991). Cette structure de gouvernance a pour avantages de réduire l'incertitude (endogène à la transaction, technologique et du marché) et la propriété du savoir-faire (Gonzalez-

Diaz et Vasquez, 2008). Dans le secteur des fruits et légumes, les firmes étrangères peuvent privilégier une intégration verticale de la production du fait des caractéristiques non observables des produits, la consolidation de l'offre exigée par les supermarchés et les marchés d'exportation (Swinnen, 2005), la forte périssabilité, les exigences en qualité et sécurité alimentaire, la forte volatilité des prix imposant une programmation de l'offre et de la demande (Chavas, 2001). L'intégration verticale de la chaîne d'approvisionnement peut être liée également aux problèmes des relations contractuelles (Hobbs et Young, 2000), en particulier dans un environnement caractérisé par une incertitude, une asymétrie d'information et une absence d'un tiers chargé de faire respecter les contrats (Reardon et Timmer, 2007).

Cependant, l'intégration verticale peut avoir également des limites liées aux contraintes des déséconomies d'échelle et de la perte de contrôle (Ménard, 2004). L'importance de la supervision des travailleurs salariés est au cœur de la littérature sur la théorie de la firme (Jensen et Meckling, 1976). Les coûts de supervision sont particulièrement importants en agriculture. La dispersion des travailleurs sur une surface importante rend difficile cette supervision. De plus, les résultats de l'effort des travailleurs ne sont pas toujours directement observables et les aléas climatiques et biologiques génèrent des opportunités d'aléa moral pour les travailleurs. Cette caractéristique des travailleurs salariés est souvent mobilisée pour expliquer la taille optimale des exploitations agricoles (Schmitt, 1991 ; Deininger et Feder, 2001). Ainsi, selon D. W. Allen et D. Lueck (1998), les formes d'organisation en agriculture sont déterminées par un arbitrage entre les coûts de supervision d'un côté et les gains de spécialisation et la facilité d'accès au capital de l'autre.

2. Recours à des structures de gouvernance hybrides

De nouvelles formes d'organisation ont émergé afin de garantir un approvisionnement des marchés agroalimentaires et surmonter les limites de l'intégration verticale dans la production agricole (Ménard et Valceschini, 2005), en particulier des formes hybrides qui devraient promouvoir la sécurité, la conformité et la flexibilité (Barcala et al., 2009). Les formes hybrides sont des accords entre des entités indépendantes juridiquement mais qui acceptent de partager certaines ressources (investissements communs durables) et de prendre certaines décisions en commun dans un contexte de dépendance bilatérale (Ménard, 2004). Cependant, les entités gardent en même temps leurs droits de propriété et de décision respectifs (Joskow, 1985).

2.1. Formes hybrides contractuelles : contrats agricoles

Les contrats formels ou informels, sécurisent les transactions : ils réduisent les risques de comportements opportunistes (garanties contractuelles), et assurent une garantie des droits résiduels (profits, rentes) (Ménard, 2004). En ce sens, ils augmentent la probabilité d'investissement en actifs spécifiques puisqu'ils réduisent le risque de hold-up de la part de l'un des contractants, à savoir de préemption ex-post d'une partie du gain de la transaction, en dehors ou au-delà des clauses spécifiées dans le contrat. Les contrats peuvent être formels avec des clauses et des garanties spécifiées dans le contrat, comme avec l'appui d'un otage financier (Klein, 1980), ou des engagements mutuels garantis par des investissements spécifiques (Williamson, 1983). Mais les contrats sont souvent informels basés sur la relation ou la réputation (Kreps et Wilson, 1982).

Les contrats les plus répandus dans les secteurs agricole et agroalimentaire sont les contrats informels de commercialisation (plus proches des transactions de type spot markets) et des contrats formels de production. Le contrat de production est une forme intermédiaire de l'organisation industrielle de l'agriculture dans le continuum de la coordination verticale, située entre les spot markets et l'intégration verticale (Kirsten et Sarorieus, 2002).

Dans la typologie classique des contrats agricoles de Mighel et Jones (1963), on distingue des contrats informels de commercialisation et des contrats formels de la production. La première catégorie de contrats consiste en des accords de pré-récolte entre les producteurs et les acheteurs sur la date et le lieu de la vente. Le producteur entretient la plupart des droits de décision sur ses activités agricoles, assume les risques de production et certains risques de marché. Dans les contrats formels de production, l'acheteur est impliqué dans le processus de la production (assistance technique) et contrôle la qualité des produits (contrôle des intrants et mesure ex post de la qualité) dans une logique de quasi-intégration. L'acheteur assure la commercialisation et dispose des stations de conditionnement ou de transformation. Ces contrats se caractérisent par une délégation d'une partie substantielle des droits de décision de l'agriculteur sur les pratiques culturales à l'acheteur qui prend la plupart des risques de marché et certains risques de production.

Les contrats informels de commercialisation sont constitués de clauses non précises et non rigides (contrat à court terme, des prix variables et sujettes à des renégociations, une faible planification d'approvisionnement en quantité et qualité) dans un environnement transactionnel à forte asymétrie d'informations. Les contrats formels de production se distinguent par des clauses précises et rigides (contrat renouvelable, fixation ex ante des prix, forte planification d'approvisionnement en quantité et qualité) dans un environnement transactionnel à faible asymétrie d'informations (Eaton et al., 2008). Cette catégorie de contrats dans le secteur agroalimentaire favorise une coordination efficace à travers l'obligation de certification ex ante aux fournisseurs (Barcala et al., 2009). Cependant, les contrats formels de production peuvent avoir des problèmes dans leur exécution qui se manifestent par la difficulté de remboursement de crédit (avance de crédit par la fourniture d'intrants), la nécessité d'ajustement des clauses de contrats, la faible expertise du secteur et du contexte local (Reardon et Timmer, 2007).

2.2. Formes hybrides organisationnelles : joint venture

La joint venture est une alliance stratégique établie entre deux partenaires local et étranger afin de faciliter l'accès de ce dernier au marché étranger restreint, autrement inaccessible en raison de la réglementation gouvernementale et des contraintes de l'environnement institutionnel (Oxley et Silverman, 2008). La joint venture est une entité issue d'une combinaison de capitaux locaux et étrangers dont chaque partenaire détient le capital dans des proportions voisines de 50/50 ou de 60/40 (Garrette et Dussauge, 1995). Elle peut avoir comme avantages concurrentiels le partage des connaissances entre les deux partenaires alliés, la complémentarité de leurs ressources physiques et humaines (Dyer et Singh, 1998), l'amélioration des capacités et la qualité de la production, l'implantation facilitée dans le contexte local, le transfert du savoir-faire et l'appropriation de la notoriété de la marque du partenaire (Cheriet et al., 2008). Cependant, l'élaboration des joint ventures dans les pays en voie de développement peut être accompagnée de quelques contraintes. Ces contraintes se manifestent par la sensibilité de la stabilité de la relation au contrôle de gestion (Park et Ungson, 1997), des problèmes éventuels d'adaptation, de confiance et de dépendance (Gill et Butter, 2000).

Afin de répondre à notre problématique de recherche relative aux logiques du choix des structures de gouvernance chez les firmes investissant en production agricole dans le secteur de fruits et légumes au Maroc, nous présenterons les zones de notre enquête exploratoire (partie II). Ensuite, nous analyserons les logiques d'implantation et de fonctionnement des entreprises étrangères dans le secteur des fruits et légumes au Maroc (partie III).

II. Choix des zones d'étude

Nous avons utilisé une méthode de recherche qualitative appuyée sur des études de cas. En juin 2009, nous avons interviewé les acteurs institutionnels de la filière marocaine des fruits et légumes, et les institutions¹ qui ont pu nous donner les éléments de cadrage des IDE et leur évolution ; nous avons alors mené une enquête exploratoire appuyée sur des entretiens semi-directifs avec les directeurs de 15 firmes étrangères dans le secteur des fruits et légumes. Ces derniers ont été interrogés sur l'historique et les principales caractéristiques de leur filiale au Maroc et de sa maison-mère, les raisons de sa création et ses contraintes, ainsi que leurs relations avec les producteurs locaux. Les firmes ont été choisies dans deux régions marocaines qui sont le Souss-Massa et le Loukkos. Le choix de ces deux régions se justifie sur le plan méthodologique par leur poids dans la production de fruits et légumes au Maroc, leurs différentes caractéristiques en termes de nature des cultures pratiquées, de disponibilité et d'accès aux facteurs locaux de production (eau, terre et travail), la concurrence du marché local et de durée d'implantation des firmes étrangères (cf. Fig. n°1 et Tab. n°1). Nous avons interviewé 10 directeurs de firmes étrangères dans le secteur de légumes frais dans la région du Sous-Massa dont 5 dans le secteur de la tomate, 3 dans le secteur du haricot vert et 2 dans le secteur du poivron. Nous avons également réalisé des entretiens avec 5 directeurs de firmes étrangères dans le secteur de la fraise dans la région du Loukkos dont 2 dans le secteur de la fraise fraîche et 3 dans la fraise surgelée.

La région du **Souss-Massa** située au sud du Maroc, est la première zone primeuriste (cultures maraîchères de contre saison) dans ce pays (53% de la superficie, 71,3% de la production nationale et 75% des exportations marocaines) (ORMEVA, 2007). Cette région se caractérise par la diversité des cultures qui sont destinées principalement au marché des produits frais (tomate, haricot vert, poivron, concombre,...). Cette situation est liée aux conditions pédo-climatiques favorables aux cultures de primeurs permettant ainsi un gain de précocité de 5 à 6 mois par rapport aux calendriers de production en Europe. Le Souss-Massa connaît une forte croissance d'implantations d'IDE depuis les années 1980. Dans cette région, les IDE occupent au moins 10% des superficies du secteur maraîcher (soit environ entre 3000 à 10000 ha) et contribuent à 30% environ des exportations marocaines de fruits et légumes (APEFEL, 2009). Cependant, la durabilité de la croissance des IDE dans cette région est remise en question par la pression sur les ressources locales du fait des investissements locaux et étrangers. Cette situation est due aux contraintes de disponibilité du foncier agricole et des coûts des facteurs de production locaux. Dans cette région, le potentiel hydrique exploitable est de 240.000 m³/an tandis que les prélèvements dépassent largement 600.000 m³/an ce qui engendre un déficit hydrique annuel moyen de 250.000 m³/an depuis 1989 (ABH, 2005). Afin de faire face à cette contrainte, l'Office Régional de Mise En Valeur Agricole (ORMEVA) du Souss-Massa a mis en place en 2007 une convention interdisant l'expansion des superficies réservées aux cultures maraîchères fortement demandeuses en eau. Cette contrainte institutionnelle a engendré une forte pression sur le foncier agricole. En outre, l'application du nouveau code de travail en 2007 et la difficulté de son adaptation aux spécificités du secteur agricole (une saisonnalité du travail, une dépendance aux aléas climatiques, ...) ont engendré des problèmes dans la gestion sociale de la main d'œuvre (des grèves sans préavis et une fermeture de force des exploitations) dans la région du Souss-Massa, contrairement à la région du Loukkos. Cette situation est liée à la forte organisation professionnelle et syndicale du secteur agricole dans la région du Souss-Massa.

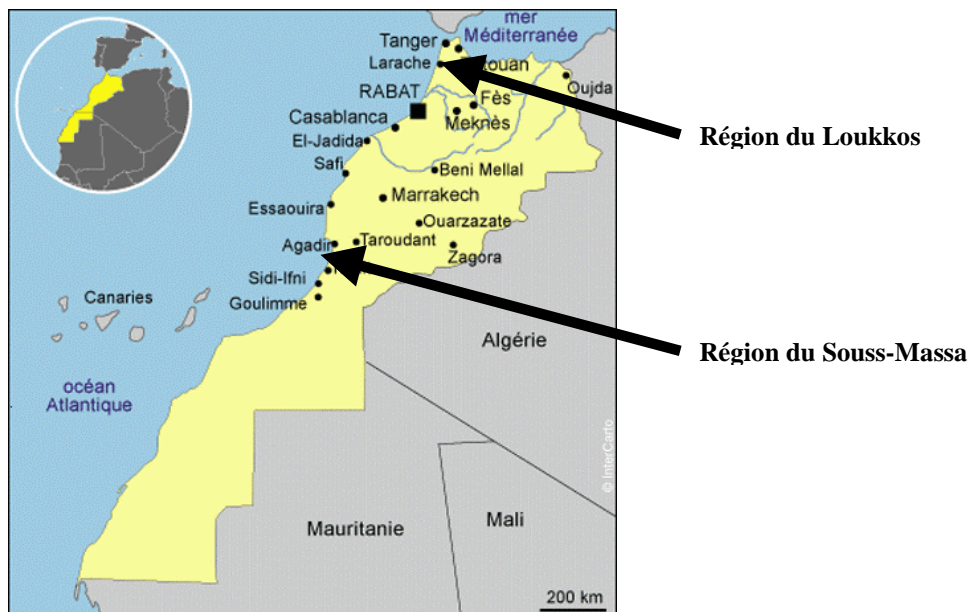
¹ Les institutions publiques et privées interviewées sont : le Ministère Marocain de l'agriculture et de la pêche maritime, les Offices Régionaux de la Mise En valeur Agricole (ORMEVA), l'Association des Producteurs et Exportateurs des Fruits et Légumes, l'Association Marocaine des Producteurs et Conditionneurs de la Fraise et la Société de Développement Agricole.

La région du **Loukkos**, située au Nord du Maroc, et spécialisée dans la production de fraise (5.000 ha en 2008, soit 120.000 t dont 85.000 t destinées à l'export, 80% des exportations marocaines de la fraise) destinée aux marchés européens et d'autres marchés accessoires (les Etats-Unis et l'Australie). Le secteur de la fraise a une grande importance socio-économique dans la région puisqu'il emploie 65% de la population rurale locale en assurant 3.000.000 journée de travail/ an (AMPCF, 2009). Le Loukkos se caractérise par une forte présence des investisseurs étrangers dans le secteur de la production et de l'exportation de la fraise (70% de la totalité des investissements globaux dans le Loukkos, 65% des exportations marocaines). Les IDE dans le secteur de la fraise dans le Loukkos ont connu un développement soutenu depuis les années 1990 suite à une délocalisation de cette culture de l'Espagne au Maroc (3000 ha) dans une logique de compétitivité (coût du foncier agricole et du travail). Actuellement, les flux de capitaux étrangers sont principalement originaires de l'Espagne (70%), de la France et de la Hollande. Contrairement à la région du Souss-Massa, le Loukkos bénéficie d'une richesse des ressources hydriques, avec un potentiel hydrique exploitable de 2.260.000 m³/an, tandis que les prélèvements annuels ne dépassent pas 140.000 m³ (ABH, 2005) et d'une grande disponibilité de terres agricoles fertiles.

Tableau n°1 . « Principales caractéristiques des deux régions de l'étude »

| | Région du Souss-Massa | Région du Loukkos |
|---|---|---|
| Situation géographique | Sud-Ouest du Maroc | Nord-Ouest du Maroc |
| Produits phares et parts dans les exportations marocaines | Tomate, haricot vert, poivron, courgette, melon et agrumes | Fraise |
| | 65-75% selon les produits | 80% |
| Grandes tendances des IDE | -Ancrage historique et diversité des pays d'origine des IDE; -Émergence récente des IDE d'origine espagnole | -Ancrage historique des IDE d'origine espagnole; -Émergence récente des IDE d'origine française; |
| Atouts et contraintes du contexte naturel | <i>Atouts :</i> -Conditions pédo-climatiques favorables aux cultures de primeurs diversifiées (gain de précocité) ; - Compétences techniques ; <i>Contraintes :</i> -Pression foncière; -Limites des ressources hydriques; | <i>Atouts :</i> - Disponibilité des terres fertiles; -Abondance des ressources hydriques; <i>Contraintes :</i> -Région ventée ; -Forte spécialisation des cultures (fraises) |

Figure n°1 . « Situation géographique des deux régions de l'étude»



III. Logiques d'implantation et de fonctionnement des entreprises étrangères dans le secteur des fruits et légumes marocain

Dans nos 15 études de cas, nous avons pu identifier 4 catégories d'entreprises étrangères selon leurs modes de production ou/et approvisionnement : 1) une production en propre uniquement (8 cas), 2) des contrats agricoles auprès des producteurs locaux comme une source unique (2 cas) ou 3) complémentaire d'approvisionnement à une production en propre (4 cas), 4) une joint venture en collaboration avec un partenaire local (1 cas). Du point de vue sectoriel, nous avons pu identifier 4 secteurs de production. Nous avons interviewé 5 firmes dans le secteur de la tomate ayant différentes formes d'implantation : une production en propre (3 cas), une production en propre complétée par un approvisionnement contractuel (1 cas) et une joint venture (1 cas). Dans le secteur de la fraise, les 5 firmes enquêtées choisissent différents modes de production : une production en propre (2 cas), une production contractuelle (2 cas), un approvisionnement contractuel complété par une production en propre (1 cas). En ce qui concerne le secteur du haricot vert, les 3 firmes identifiées ont deux formes d'implantation : une production en propre complétée par des contrats agricoles (2 cas) et une production en propre (1 cas). Les 2 firmes enquêtées dans le secteur du poivron investissent uniquement dans une production en propre. Nous porterons une attention particulière à 10 entreprises étrangères qui sont les plus pertinentes pour notre étude et couvrent les 4 cas de figures d'implantation (cf. Tab. n°2 et annexe).

Tableau n°2 . « Tableau récapitulatif des études de cas des entreprises étrangères au niveau des deux régions de l'étude »

| | | Intégration verticale | Intégration verticale et contrats agricoles | Contrats de production | Joint venture |
|-------------------------------------|-------------|--|---|-------------------------------------|-------------------------------|
| Nombre des études de cas par région | Souss-Massa | 6 | 3 | 0 | 1 |
| | Loukkos | 2 | 1 | 2 | 0 |
| Nombre total des études de cas | | 8 | 4 | 2 | 1 |
| Produits | | - Tomate - Haricot vert - Fraise - Poivron - Concombre | - Tomate - Haricot vert - Fraise | -Fraise fraîche -Fraise surgelée | Tomate |
| Secteurs d'activité | | Production et conditionnement | -Production et conditionnement -Production et transformation | Production et transformation | Production et conditionnement |
| Pays d'origine des IDE | | -France -Espagne | -France -Hollande -Autriche | -Espagne -Hollande | Espagne |

1. Cœur du métier des entreprises étrangères, spécificités des processus de la production et de la commercialisation

Le choix des entreprises étrangères entre une production en propre et un approvisionnement contractuel, peut être expliqué par leur cœur de métier et les spécificités des processus de la production et de la commercialisation. Les firmes dont le cœur de métier est la production agricole peuvent privilégier une production en propre. Ce choix peut être expliqué par l'efficacité du contrôle et les spécificités du processus de la production (la haute technicité, la croissance de la productivité globale et la forte volatilité des prix sur les marchés européens). La production en propre consiste à une internalisation du processus de la production au sein d'une entreprise agricole. Par ailleurs, les firmes dont l'activité principale est la transformation ou/et la commercialisation, peuvent avoir recours à des contrats agricoles comme une source d'approvisionnement en matières premières auprès de producteurs locaux. Nous appuierons l'idée que le recours des entreprises étrangères à un approvisionnement contractuel peut être expliqué par les spécificités des processus de la production et de la commercialisation (les faibles exigences en technicité, la faible volatilité des prix sur les marchés européens et la sécurisation d'un grand volume d'approvisionnement).

1.1. Une logique de production en propre

Les firmes étrangères dont le cœur d'activité est la production agricole semblent privilégier une production en propre. L'implantation de ces firmes s'inscrit dans une logique de délocalisation totale ou partielle des cultures de leur pays d'origine au Maroc (ou dans d'autres pays étrangers) afin de bénéficier des avantages comparatifs des facteurs de production au Maroc. Le choix privilégié de la production en propre peut être expliqué par l'efficacité du contrôle et les spécificités du processus de la production (la haute technicité, la qualité, la forte volatilité des prix sur les marchés européens et la croissance de la productivité globale).

Les firmes étrangères privilégient une production en propre des cultures exigeant une *haute technicité* afin d'assurer une supervision directe régulière du cycle de la production (firmes n°1 à 8 ; cf. annexe). Un exemple caractéristique est celui de la firme n°2, une filiale espagnole dans le secteur du haricot vert d'une superficie de 100 ha assurant 960 emplois/ha/cycle de production. Elle a été créée en 2001 dans la région du Souss-Massa, en investissant dans sa production en

propre dans une logique de délocalisation de la culture du haricot vert de l'Espagne au Maroc. Selon un cadre de cette filiale, cette délocalisation résulte de plusieurs facteurs dont la logique de compétitivité du groupe espagnol, les contraintes du coût et de disponibilité des facteurs de production en Espagne (le foncier agricole et la main d'œuvre). Le choix d'une production en propre s'explique par les exigences en haute technicité dans le cycle de la production de nouvelles variétés du haricot vert au Maroc (boby, coco, helda et judilla). Ces variétés nécessitent un suivi technique régulier au cours de leurs trois cycles annuels de production (une programmation complexe des apports hydriques et de fertilisants, une haute qualification de la main-d'œuvre dans l'exécution des techniques d'ébourgeonnage, de palissage et de récolte). Un autre exemple est celui de la firme n°1, une entreprise individuelle française d'une superficie de 65 ha assurant 1500 emplois/ha/cycle de production. Cette firme, créée en 2003 dans la région du Souss-Massa, investit dans une production en propre afin d'assurer une supervision directe du processus de la production d'une gamme variée de tomate (tomate ronde, tomate beef et tomate cerise) exigeant une haute technicité durant un long cycle de production (10 mois). En effet, la firme organise régulièrement des formations d'apprentissage de ses ouvriers agricoles afin d'assurer une meilleure exécution des techniques culturales.

La conformité des produits aux normes de référentiel de *la qualité* Global GAP², exigée par les marchés européens, peut être un objectif commun chez les firmes étrangères investissant dans une production en propre ou/et une production contractuelle dans une logique de quasi-intégration. On trouve en effet, d'une part, le cas cité précédemment d'une entreprise individuelle française qui investit dans la production en propre d'une gamme variée de tomate (firme n°1) afin d'assurer une supervision directe des normes de qualité et de construire la notoriété de ses produits auprès des marchés exigeants en qualité (l'Allemagne, l'Angleterre, ...). Mais, on a également identifié, le cas d'une filiale espagnole dans le secteur de la fraise fraîche (firme n°9) créée dans la région du Loukkos en 1993. Cette firme s'approvisionne depuis 1997 en fraise fraîche en élaborant des contrats de production auprès des producteurs locaux. Ces contrats se distinguent par des mécanismes de coordination entre la firme espagnole et ses producteurs contractuels au cours du cycle de la production (une assistance technique, des visites périodiques des cadres techniques et une fourniture d'intrants de bonne qualité) afin de réduire l'incertitude sur la qualité de son approvisionnement.

La forte volatilité des prix de produits peut mener les firmes étrangères à investir uniquement dans une production en propre. En effet, la forte volatilité des prix du haricot vert sur les marchés européens (par exemple, des prix variables de 0,80 à 2 Euros/kg sur la période de décembre à juin durant la campagne 2008/2009) peut imposer une internalisation de la production (comme pour la firme n°2). En effet, ce type de production permet à la firme étrangère d'effectuer une programmation anticipée des calendriers de l'offre et la demande (une planification des dates de la vente des produits dès le début de la campagne de la production). En revanche, la faible volatilité des prix de la fraise fraîche sur les marchés européens (par exemple, des prix variables de 0,70 à 1 Euros/kg sur la période de novembre à avril durant la campagne 2008/2009), peut expliquer le choix d'approvisionnement contractuel chez une filiale espagnole dans le secteur de la fraise fraîche (cas de la firme n°9).

²Global GAP (Good Agricultural Practices) est un référentiel privé de la certification de la qualité des produits agricoles au niveau mondial. Ce référentiel est principalement conçu pour rassurer les consommateurs sur la manière dont les produits alimentaires sont produits sur l'exploitation (réduction des impacts nocifs des activités agricoles sur l'environnement, une approche responsable de la santé et de la sécurité des travailleurs) (Global GAP, 2010).

Les firmes étrangères privilégient une production en propre dans une logique d'exploitation d'une *productivité globale croissante*. Bien que la superficie de la production ait augmenté de 5 à 100 ha entre 2001 et 2008, elle n'avait pas un effet négatif sur la croissance de la productivité globale (une augmentation des rendements de 18 à 32 t/ha) chez une firme espagnole dans le secteur du haricot vert (firme n°2). De même, la firme française investissant dans une production en propre d'une gamme variée de tomate (firme n°1), réalisait un rendement moyen de tomate ronde de 170 t/ha en 2001 sur 10 ha pour atteindre un rendement de 210t/ha en 2008 sur 65 ha. La croissance de la productivité globale malgré l'augmentation de la taille chez ces deux firmes, résulte d'innovations technologiques (technique de production sous serre en grand bloc de 10 ha) et de leur adaptation au contexte local (gestion de la main d'œuvre et accès au foncier).

La périssabilité des produits ne peut pas être considérée comme un critère discriminant dans le choix des firmes étrangères entre la production en propre et les contrats agricoles. Prenons le cas de deux filiales espagnoles implantées dans le secteur de la fraise fraîche dans la région du Loukkos. D'une part, la firme n°6 a été implantée en 2003 sur une superficie initiale de 15 ha pour atteindre actuellement 40 ha. Sa création s'inscrit dans une logique de délocalisation de la culture de la fraise de l'Espagne au Maroc en investissant dans une production en propre. D'autre part, la firme n°9 s'approvisionne en matières premières en élaborant des contrats de production avec les producteurs locaux. On verra plus loin, en reprenant le cas de cette firme, une explication possible de son approvisionnement contractuel du fait de l'environnement concurrentiel local.

1.2. Une logique d'approvisionnement contractuel

Les filiales étrangères dont le cœur de métier est la transformation ou/ et la commercialisation, semblent privilégier des contrats agricoles pour leur approvisionnement en matières premières. C'est le cas d'une filiale espagnole dans le secteur de la fraise fraîche (firme n°9) d'un groupe spécialisé dans le marketing des fruits subtropicaux. Celle-ci investissait dans une production en propre (40 ha) durant ses trois premières années d'implantation au Maroc (1993-1995). Ensuite, cette filiale s'est désengagée de sa production en propre depuis 1997, pour élaborer des contrats de production avec une garantie ex ante et un ajustement ex post des prix accordés à ses producteurs contractuels.

Le désengagement de la production en propre chez la firme espagnole s'explique par ses faibles compétences dans la production agricole et la réduction de l'incertitude sur son approvisionnement en grand volume. En outre, la filiale espagnole collabore avec la firme n°10 dans l'élaboration des contrats de production auprès de 200 petits producteurs locaux sur une superficie de 920 ha pour leur approvisionnement en matières premières (43.000 t). La firme n°10 est une filiale d'un groupe hollandais leader dans la transformation et le marketing des fruits notamment la fraise surgelée. Celle-ci a été créée en 1994 dans une logique de complémentarité des calendriers de production entre le Maroc et d'autres sites de production contractuelle du groupe hollandais (l'Espagne, la Hollande, la Pologne et les Etats-Unis). Cette filiale s'approvisionnait en matières premières durant ses trois premières années d'implantation (1994-1996) à travers des contrats d'achat classiques. Afin de surmonter les contraintes de l'incertitude sur son approvisionnement en quantité et qualité, la firme hollandaise élabore depuis 1997 des contrats de production.

Dans le cadre de la collaboration des deux filiales espagnole et hollandaise dans l'élaboration des contrats de production, la filiale espagnole utilise trois mécanismes de coordination dans le processus de la production au niveau des exploitations de leurs producteurs contractuels. Le premier mécanisme est une assistance technique qui consiste en un suivi et une élaboration des programmes de l'irrigation et de la fertilisation, une supervision directe des

traitements phytosanitaires (le respect du délai avant la récolte et la limite maximale des résidus) et des techniques culturales (la taille et la récolte). Le deuxième mécanisme consiste en des visites périodiques des cadres techniques au niveau des exploitations des producteurs contractuels afin de leur communiquer des informations sur les exigences des marchés européens, d'estimer les rendements attendus et les dates prévues de la récolte, et de garantir le renouvellement du contrat l'année suivante. Le troisième mécanisme est la fourniture des intrants de qualité reconnue par la filiale hollandaise (semences, engrais et pesticides) afin de contrôler indirectement la qualité des produits et la variation des rendements. Les clauses contractuelles de planification de l'approvisionnement spécifiant les quantités à livrer et le niveau de qualité dans les contrats de production consistent en un engagement formel (un accord écrit) des deux filiales espagnole et hollandaise depuis le début de la campagne de la production, à s'approvisionner auprès de leurs fournisseurs, qui doivent respecter les normes du référentiel de la qualité Global GAP.

Ces contrats se distinguent également par deux clauses monétaires très précises. La première clause monétaire est une avance de crédit aux producteurs contractuels à travers la fourniture en intrants spécifiques (semences, pesticides et engrais) de qualité reconnue dont le coût est déduit du prix de vente lors de la livraison de la production. La deuxième clause monétaire est une créance résiduelle qui consiste en des prix minimums garantis (la moyenne des prix sur le marché local de la campagne précédente) par les deux filiales hollandaise et espagnole aux producteurs contractuels au début de la campagne de production, avec un ajustement ex post des prix à la hausse au moment de la livraison selon l'évolution des prix du marché local sur une période de 15 jours (une moyenne du prix minimum garanti et celui du marché). La créance résiduelle permet à ces deux filiales de réduire l'incertitude sur leur approvisionnement en quantité et qualité.

En contractant avec plusieurs petits agriculteurs, les deux filiales espagnole et hollandaise peuvent bénéficier des avantages des exploitations familiales en termes de gestion et de supervision de la main d'œuvre (une variation de 3 à 7 Euros/9 h de travail entre les entreprises familiales et les firmes capitalistes). Le choix de l'approvisionnement contractuel chez la filiale hollandaise (firme n°10) peut être expliqué par la réduction de l'incertitude sur son approvisionnement en grand volume (40.000 t) afin d'assurer une rentabilisation de ses investissements lourds dans l'unité de transformation (6.000.000 Euros) , un fonctionnement et une utilisation optimale toute l'année de son capital humain au niveau des différentes filiales du groupe hollandais (des managers hollandais expatriés et une moyenne de 1000 salariés saisonniers par filiale). La commercialisation des produits en Hollande, l'Australie et les Etats-Unis est assurée par les services de marketing au niveau de la maison mère.

2. Contraintes de fonctionnement et de performances des entreprises étrangères

Les modes de production ou /et d'approvisionnement des entreprises étrangères peuvent être modulés selon leurs contraintes de fonctionnement et de performances. Les contraintes de supervision de la production à grande échelle et celles d'accès au foncier agricole, ainsi que la forte demande solvable et profitable de leurs marchés en aval, peuvent mener les entreprises étrangères à compléter leur production en propre par un approvisionnement contractuel.

2.1. Un approvisionnement contractuel complémentaire d'une production en propre

Empiriquement, l'approvisionnement contractuel des entreprises étrangères relèvent de deux types de contrats : des contrats d'achat classiques (contrats de commercialisation) ; et des contrats de production avec une garantie ex ante et un ajustement ex post des prix (contrats de production).

a) Une complémentarité entre une production en propre et des contrats d'achat classiques

Les firmes étrangères peuvent compléter leur production en propre par des contrats d'achat classiques, en restant dans des échanges proches de ceux du marché. Les firmes étrangères visent alors à s'approvisionner en produits nécessitant principalement une faible technicité dans le cycle de production. C'est par exemple, le cas de la firme n°13, créée par deux investisseurs français, implantée de longue date dans la région du Souss-Massa (1995). Cette firme investissait uniquement dans une production en propre de tomate ronde, nécessitant un faible niveau de technicité au cours de son cycle annuel de production et destinée à des marchés européens demandeurs en grand volume (la France et l'Espagne). Par la suite, cette firme a complété depuis 2003 sa production en propre par des contrats d'achat classiques après avoir atteint une superficie de 200 ha.

Les contrats d'achat classiques pratiqués par cette firme française, consistent en un engagement informel (une simple convention orale) avec 10 petits producteurs locaux, afin de compléter sa production en propre de 25% (soit 2000 t). En effet, la firme prend contact avec son fournisseur local le jour même de la transaction, inspecte ses produits, négocie et paye le prix des produits en se référant au prix du marché local. Ces contrats ne se caractérisent pas par des mécanismes de coordination entre la firme française et ses fournisseurs locaux (une assistance technique et une fourniture d'intrants). La commercialisation des produits est assurée par des commissionnaires basés en France. En outre, la firme n'exige pas de ses fournisseurs locaux un suivi d'un cahier de charges ou d'un standard de la qualité. Par conséquent, les contrats d'achat classiques ne réduisent pas l'incertitude de la firme française sur son approvisionnement contractuel en quantité et qualité. En effet, les producteurs locaux peuvent vendre leur production à d'autres firmes concurrentes si ces dernières leur proposent un meilleur prix. Afin de surmonter ces contraintes, la firme française envisage de remplacer les contrats d'achat classiques par des contrats de production avec une garantie ex ante des prix à ses producteurs contractuels, notamment avec l'installation en cours des standards de qualité Global GAP au niveau de ses exploitations.

Le recours de la firme française à ces contrats peut être expliqué par les limites d'une production en propre à grande échelle, les contraintes d'accès aux ressources locales et les exigences d'approvisionnement en grand volume de ses marchés européens en aval. Cette situation se manifeste essentiellement par la demande forte et volatile des marchés européens, les contraintes de supervision d'une production en propre à grande échelle (plusieurs unités de production distinctes nécessitant des coûts élevés de supervision d'un effectif important de salariés), la difficulté d'accès au foncier agricole (pression foncière) ainsi que la décroissance de la productivité globale engendrée par l'augmentation de la superficie de production de 120 à 200 ha (une réduction des rendements de 190 t/ha en 2000 à 170 t/ha en 2007).

Cependant, dans d'autres cas le recours des firmes étrangères à des contrats d'achat classiques complémentaires d'une production en propre, peut être expliqué uniquement par des contraintes d'accès au foncier agricole et non par les contraintes de production à grande échelle. Un exemple caractéristique est celui de la firme n°14, une firme individuelle espagnole dans le secteur du haricot vert qui a été créée en 2005 dans la région du Souss-Massa. Bien que cette firme possède une taille moyenne de l'ordre de 25 ha, elle complète sa production en propre par des contrats d'achat classiques (15% du potentiel global de sa production) afin de surmonter les contraintes d'accès au foncier agricole et de répondre à la demande forte et volatile de ses marchés européens en aval.

b) Une complémentarité entre une production en propre et des contrats de production

Les firmes étrangères peuvent compléter leur production en propre par des contrats de production relativement complets, avec une garantie ex ante et un ajustement ex post des prix à leurs fournisseurs. En vertu de ces contrats, les firmes étrangères s'approvisionnent en produits exigeant une haute technicité dans leur cycle de production dans une logique de quasi-intégration. Un exemple caractéristique est celui de la firme n°11, une filiale d'un groupe hollandais leader dans le secteur du haricot vert, implantée depuis 2003 dans la région du Souss-Massa. Sa création s'inscrit dans une logique de complémentarité des calendriers de la production entre le Maroc et les autres filiales du groupe hollandais dans la région de Benelux, la France, le Sénégal et l'Éthiopie. Cette firme investissait uniquement dans la production en propre durant ses trois premières années d'implantation (2003-2006). La filiale hollandaise complète depuis 2007 sa production en propre par des contrats de production. Cet approvisionnement contractuel est effectué auprès de 30 moyens producteurs locaux (420 ha) et représente 25% du potentiel global de la production de la filiale en automne et au printemps.

Le recours de la filiale hollandaise aux contrats de production avec une garantie ex ante et un ajustement ex post des prix (contrats homologues à ceux élaborés par les filiales espagnole et hollandaise dans le secteur de la fraise), s'inscrit dans une logique de supervision efficace de son effectif important de main d'œuvre faiblement qualifiée (une moyenne de 20 ouvriers/ha/jour) sur plusieurs unités séparées et distinctes (une superficie moyenne de 20 ha), ce qui impose des coûts importants de supervision technique. En outre, l'augmentation de la superficie de production de 110 ha en 2003 à 220 ha en 2006, a été suivie d'une décroissance de la productivité globale (une réduction des rendements agricoles de 36 à 32 t/ha). L'élaboration des contrats de production a permis à la filiale hollandaise de surmonter les contraintes d'accès au foncier agricole liées à la forte pression foncière depuis 2007 dans la région du Souss Massa (une augmentation des frais de location de terres de 600 à 1000 euros/ha) et de répondre à une demande croissante, solvable et profitable de ses marchés européens en aval. La filiale hollandaise a privilégié une stratégie de différenciation vis-à-vis des firmes espagnoles fortement présentes dans le secteur du haricot vert au Maroc (30% environ des exportations marocaines). Ces dernières privilégient généralement une production en propre complétée par des contrats d'achat classiques auprès des producteurs locaux, destinée à des marchés européens fortement demandeurs en volume (l'Espagne et la France). En revanche, la filiale hollandaise complète sa production en propre par des contrats de production en réduisant les risques de prix auxquels ses producteurs contractuels font face, afin de faire face à la concurrence des firmes espagnoles et réduire l'incertitude sur son approvisionnement destiné à des marchés européens exigeants en qualité (la Hollande, l'Allemagne et l'Angleterre).

2.2. Effets de l'environnement concurrentiel local sur la gestion de l'approvisionnement contractuel

L'environnement concurrentiel local pour l'approvisionnement contractuel peut avoir des effets sur la gestion de la production contractuelle chez les firmes. Cet environnement concurrentiel local peut prendre deux cas de figures : une concurrence du marché local de gros des produits frais, une concurrence locale entre les firmes (stations de conditionnement et unités de transformation). Cette situation peut favoriser le recours des entreprises étrangères à des contrats de production avec une sécurisation des prix ainsi qu'une coopération entre les entreprises étrangères dans la gestion de leurs facteurs de production.

a) Contrats de production avec sécurisation des prix

Les entreprises étrangères élaborant des contrats de production de la fraise fraîche, sont implantées dans un environnement local caractérisé par une forte concurrence du marché local de gros des produits frais. La grande croissance de la consommation locale de la fraise fraîche, engendrée par la croissance démographique et la demande locale des produits de qualité, la détermination des prix de produits dans les contrats sur la base de ceux du marché local et l'absence de variétés de la fraise destinées uniquement à la transformation, ont engendré une forte concurrence du marché local sur l'approvisionnement contractuel des unités de transformation en matières premières.

Cette situation a mené les filiales espagnole et hollandaise dans le secteur de la fraise (firmes n°9 et 10) à élaborer des contrats de production stipulant une garantie ex ante et un ajustement ex post des prix avec leurs producteurs. Ces prix sont prédéterminés au début de la campagne de la production et calculés sur la base de la moyenne des prix de la campagne précédente du marché local des produits frais. Ces prix peuvent être également ajustés au cours de la campagne de commercialisation selon l'évolution des prix sur les marchés. Cet ajustement de prix s'inscrit dans une logique de réduction sensible de l'incertitude des firmes sur leur approvisionnement contractuel, une sécurisation des contrats de production et d'économie des coûts de transactions éventuels associés à la recherche de nouvelles sources d'approvisionnement.

b) Coopération entre les entreprises étrangères dans la gestion des facteurs de production

La concurrence locale entre les entreprises étrangères pour leur approvisionnement contractuel auprès des producteurs locaux peut engendrer une dynamique des structures de gouvernance et une coopération entre celles-ci. La firme n°12 est une filiale d'un groupe autrichien spécialisé dans la transformation et la commercialisation de la fraise, implantée dans la région du Loukkos depuis 1993. Sa création s'inscrit dans une logique de complémentarité des calendriers de production contractuelle entre le Maroc, l'Espagne, la Belgique et l'Autriche. Cette filiale élaborait des contrats de production durant ses trois premières années d'implantation (1993-1995) avec 200 petits agriculteurs locaux (600 ha, 10.000 t, 17% des exportations marocaines). Les deux filiales autrichienne et hollandaise (firmes n°12 et 10) s'approvisionnaient au cours de leurs trois premières années d'implantation au Maroc (1993-1995) auprès des mêmes producteurs locaux (janvier-juin), en utilisant respectivement deux formes différentes de contrats : des contrats de production avec une garantie ex ante des prix et des contrats d'achat classiques. Cette situation a engendré une forte concurrence entre les deux filiales autrichienne et hollandaise pour leur approvisionnement contractuel auprès des producteurs locaux. Malgré leur engagement contractuel, les agriculteurs locaux peuvent vendre leur production à des firmes concurrentes (stations de conditionnement ou/ et unités de transformation), en partie pour éviter de rembourser les avances de crédit dans le cadre du contrat ou afin de recevoir des prix plus élevés en dehors du lien contractuel.

Afin d'atténuer la concurrence de la filiale autrichienne, réduire l'incertitude sur leur approvisionnement contractuel en grand volume (43000 t) et en qualité, d'avoir un accès facilité et une gestion efficace des facteurs de production locaux, les deux filiales espagnole et hollandaise (firmes n°9 et 10) décrites précédemment, ont élaboré une alliance stratégique horizontale. Cette alliance consiste en une collaboration dans la gestion des facteurs de production à travers une coopération dans l'élaboration des contrats de production et une réalisation des investissements communs dans des structures de conditionnement et de transformation. Les contrats de production sont élaborés auprès d'un nombre important de petits producteurs locaux (200 producteurs, 800 ha) qui étaient des anciens fournisseurs de la filiale

autrichienne. Ces fournisseurs locaux bénéficient actuellement d'une garantie ex ante et d'un ajustement des prix ex post accordés par les deux filiales espagnole et hollandaise, tandis qu'ils avaient uniquement des garanties ex ante au cours de leur collaboration avec la filiale autrichienne. La gestion commune des contrats de production auprès d'un nombre important de petits producteurs locaux, a pour avantages de réduire les coûts de transaction (coûts de supervision des exploitations agricoles) et de production (coûts de fourniture d'intrants) chez les deux filiales hollandaise et espagnole. Dans le cadre de ces contrats, ces filiales ont fixé des périodes différentes de leur approvisionnement contractuel : des produits frais de janvier à mars pour la filiale espagnole, des produits transformés d'avril à juin pour la filiale hollandaise.

En conséquence, la filiale autrichienne (firme n°12) a rectifié son mode d'organisation de la production suite à l'évolution des modes d'approvisionnement des firmes espagnole et hollandaise (firmes n°9 et 10). En effet, la filiale autrichienne élabore des contrats de production depuis 1999 avec un nombre limité de nouveaux producteurs contractuels (34 producteurs, 850 ha, 39.000 t). La stratégie actuelle de cette filiale s'inscrit dans une logique de réduction des coûts de supervision du processus de la production, une efficacité du contrôle des standards de qualité auprès de ses producteurs, une réduction d'incertitude sur l'approvisionnement en grand volume notamment après la création de sa deuxième unité de transformation en 2001. En outre, la filiale autrichienne a créé son exploitation (14 ha, 2% du potentiel de la production, soit 750 t) en 2003 afin de compléter son approvisionnement contractuel. Cette filiale réalise des essais expérimentaux au sein de son exploitation pour la création de nouvelles variétés de fraises destinées exclusivement à la transformation qui seraient pratiquées au niveau des exploitations de ses producteurs contractuels.

3. Une joint venture afin de surmonter les contraintes d'accès aux ressources locales

Le choix privilégié d'une joint venture chez les investisseurs étrangers peut être expliqué par leur accès facilité aux ressources locales. L'entreprise hispano-marocaine (firme n°15) est un exemple caractéristique de cette forme d'implantation. Il s'agit d'une joint venture en capital (50/50) dans la région de Souss-Massa, créée en 1995 par un producteur marocain et un ancien producteur espagnol qui a délocalisé la culture de la tomate cerise de l'Espagne au Maroc dans la région du Souss-Massa. Cette délocalisation résulte des contraintes de facteurs de production dans le pays d'origine de l'IDE (le coût et la disponibilité du foncier agricole et de la main d'œuvre). L'élaboration de cette joint venture s'inscrit dans une logique de complémentarité des apports et des compétences entre les deux partenaires. En effet, le partenaire marocain bénéficie d'un transfert du savoir-faire et de technologies de son partenaire espagnol dans le secteur de la production de la tomate cerise nécessitant une haute technicité (une programmation sophistiquée des apports hydriques et de fertilisants), un accès facilité aux réseaux de commercialisation européens (une appropriation de la notoriété de la marque du partenaire espagnol). Quant à l'opérateur espagnol, la collaboration avec son partenaire marocain lui permet d'avoir un accès facilité au crédit et au foncier agricole. Les investisseurs étrangers sont confrontés à des contraintes institutionnelles entravant leur accès au foncier agricole et aux crédits au Maroc. En effet, l'achat des terres agricoles n'est pas autorisé aux investisseurs étrangers. Par ailleurs, l'attribution des crédits par les banques marocaines dans le secteur agricole nécessite une propriété du foncier agricole comme garantie dans l'octroi des crédits.

Comparée à la firme française investissant dans une production en propre de la tomate (firme n°1), le choix privilégié d'une joint venture (firme n°15) dans la production de la tomate cerise, peut être expliqué par des motivations différentes de l'investisseur espagnol: un accès facilité au foncier agricole à grande échelle (100 ha), une attribution facilitée des crédits par les banques marocaines, une coopération et un partage équitable des risques avec le partenaire. Les avantages communs de la joint venture pour les deux partenaires se manifestent essentiellement par une gouvernance efficace de la qualité dans une structure plus proche d'une intégration

verticale, un maintien de la notoriété et la qualité des produits, une programmation de l'offre et la demande des produits dont les prix sont fortement volatiles sur les marchés européens. Malgré, la complémentarité des apports et des compétences entre les deux partenaires dans le cadre de leur joint venture, ces derniers peuvent être confrontés à des contraintes entravant la performance du fonctionnement de leur joint venture, telles que la difficulté de pilotage et des problèmes éventuels d'opportunisme.

Conclusion

De cette analyse des structures de gouvernance, menée à partir de 15 monographies de firmes étrangères investissant dans une production primaire dans le secteur des fruits et légumes au Maroc, ressortent trois faits saillants. Premièrement, le choix des structures de gouvernance peut être expliqué par le cœur de métier des entreprises étrangères et les spécificités des processus de la production et de la commercialisation. Les firmes dont le cœur du métier est la production agricole peuvent privilégier une production en propre (une intégration verticale). Ce choix peut être expliqué par l'efficacité de contrôle et les spécificités des processus de la production et de la commercialisation : une haute technicité (une forte spécificité des actifs humains), une forte volatilité des prix sur les marchés européens (une forte spécificité temporelle) et une croissance de la productivité globale (une économie d'échelle).

Ensuite, les firmes dont l'activité principale est la transformation ou/et la commercialisation, peuvent privilégier des contrats agricoles de production comme une source d'approvisionnement en matières premières auprès de producteurs locaux. Ce choix peut être expliqué par les degrés de spécificités des processus de la production et de la commercialisation chez les entreprises étrangères: une sécurisation d'un grand volume d'approvisionnement en volume et qualité afin de rentabiliser leurs investissements lourds au niveau des structures de conditionnement et de transformation (une forte spécificité physique en aval), une faible technicité dans le cycle de production (une faible spécificité des actifs humains) et une faible volatilité des prix sur les marchés européens (une faible spécificité temporelle). Cependant, les investissements spécifiques pour établir ou maintenir la notoriété de la qualité des produits (la spécificité de la marque) et la périssabilité des produits ne semblent pas être des critères discriminants dans le choix des firmes étrangères entre une production en propre (une intégration verticale) et des contrats agricoles (des formes hybrides contractuelles).

Deuxièmement, les modes de production ou/ et d'approvisionnement (structures de gouvernance) des firmes peuvent être modulés selon leurs contraintes de fonctionnement. D'une part, la réduction de l'incertitude des firmes sur leur approvisionnement contractuel engendré par l'environnement concurrentiel local, peut mener celles-ci à élaborer des contrats agricoles stipulant une sécurisation des prix au profit des producteurs contractuels locaux. D'autre part, les contraintes de supervision d'une production en propre à grande échelle (une décroissance de la productivité globale) et celles d'accès au foncier agricole, la forte demande solvable et profitable de leurs marchés européens, peuvent favoriser le recours des firmes à des approvisionnements contractuels complémentaires d'une production en propre. Troisièmement, les contraintes institutionnelles entravant l'accès aux ressources locales peuvent privilégier le choix d'une joint venture chez les investisseurs étrangers. Cette forme d'implantation assure à l'investisseur étranger un accès facilité au foncier agricole et au crédit grâce à la collaboration de son partenaire local.

De nombreuses études ont mis en évidence une exclusion des petits agriculteurs locaux par les firmes étrangères qui privilégient les grands producteurs dans leur production contractuelle (Berdegú et al., 2005 ; Neven et Reardon, 2004). Cependant, l'analyse de nos études de cas révèle que les firmes étrangères au Maroc, peuvent élaborer des contrats agricoles avec des petits et moyens producteurs, notamment dans un environnement concurrentiel local pour l'approvisionnement contractuel.

Malgré la richesse des résultats de notre étude, ses conclusions ne peuvent pas cependant être généralisées. En conséquence, ce premier travail est à compléter d'une part, par une approche plus quantitative des structures de gouvernance des firmes étrangères en production agricole ; et d'autre part, en ouvrant une nouvelle piste de recherche sur les impacts différenciés des IDE selon les structures de gouvernance sur les économies locales, en s'intéressant en particulier à leurs effets sur les exploitations agricoles et le marché d'emploi locaux.

Références bibliographiques

Agence du Bassin Hydraulique (ABH) (2005), « Stratégies de préservation des ressources hydriques souterraines dans le bassin de Souss-Massa et plan d'actions 2005-2020 ».

Allen D. W. et Lueck D. (1998), «The nature of the farm ». *Journal of Law and Economics*, vol.41, n°3, p. 343-386.

Association des Producteurs Exportateurs des Fruit Et Légumes du Maroc (APEFEL), (2009), entretien avec le Directeur de l'APEFEL, juin, 2009.

Association Marocaine des Producteurs et Conditionneurs de la Fraise (AMPCF) (2009), « Présentation et perspectives du secteur de la fraise dans la région du Loukkos ».

Barcala M., M. Gonzalez-Diaz et E. Raynaud (2009), «The Governance of Quality: The Case of Fresh Meat »,

Disponible sur: http://economix.u-paris10.fr/pdf/colloques/2009_Florence/Gonzalez-diaz-et-al.pdf

Berdegué, J.A., F. Balsevich, L. Flores, et T. Reardon (2005). «Central American supermarkets' private standards of quality and safety in procurement of fresh fruits and vegetables». *Food Policy*, vol.30, n°3, p. 254-269.

Chavas J-P. (2001), «Structural change in agricultural production : economics, technology and policy». Chapter V In *Handbook of economics 18, Handbook of agricultural economics*, vol. 1A, agricultural production. Ed. L. Bruce et G.C. Rausser, p. 263-285.

Cheriet F. (2008), «Les alliances stratégiques asymétriques entre multinationales et PME: le cas de Danone- Djurdjura en Algérie », *Revue internationale PME*, vol.21, n°1, p.35-68.

Cotula L., S. Vermeulen, R. Leonard et J. Keeley (2009). «Land grab or development opportunity? Agricultural investment and international land deals in Africa », *FAO IIED IFAD report*.

Deininger K. et Feder G. (2001), «Land institutions and land markets ». p. 288-345 dans *Handbook of agricultural economics*, Gardner B. et G.Rausser (Ed.), Amsterdam, Elsevier Science.

Dolan E. et J. Humphrey (2000). «Governance and Trade in Fresh Vegetables: The Impact of UK Supermarkets on the African Horticulture Industry». *Journal of Development Studies*, vol.37, n°2, p.147-176.

Dyer, J.H. et H. Singh (1998), «The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage». *Academy of Management Review*, vol. 23, p.660–679.

Eaton, D., G. Meijerink, et J. Bijman (2008), «Understanding institutional arrangements: Fresh Fruits andVegetable value chains in East Africa». *Markets, Chains and Sustainable Development Strategy and Policy Paper*, no.XX. Stichting DLO: Wageningen.

Disponible sur : <http://www.boci.wur.nl/UK/Publications/>

- Fertoul Y., (2004), « Les investissements étrangers dans le secteur agricole au Maroc », Mémoire de troisième cycle pour l'obtention du diplôme d'ingénieur d'Etat en agroéconomie, Institut agronomique et vétérinaire de Hassan II, Rabat (MAR), 293 p.
- Garcia Martinez M. et N. Poole (2004), «The development of private fresh produce safety standards : implications for developing Mediterranean exporting countries». Centre for Food Chain Research, Department of Agricultural Sciences, Imperial College London, UK. *Food policy*, vol.29, p.229-255.
- Garrette B. et Dussauge P. (1995), «Les stratégies d'alliance ». Ed. d'organisation, Paris (FRA), p.288
- Gill J. et R.J. Butter (2003), « Managing instability in cross-cultural joint ventures », *Long Range Planning*, n°36, p. 543-563.
- Gonzalez-Diaz M. et L. Vasquez (2008), «Make or buy decisions : a new institutional economics approach », In *New institutional economics : A guidebook* , p. 255-271.
- Hobbs, J.E. et L.M. Young (2000), « Closer vertical coordination in agri-food supply chains: Conceptual framework and preliminary evidences ». *Supply Chain Management*, vol.5, n°3, p. 131-142.
- Jaffee, S. et O. Masakure (2005). «Strategic use of private standards to enhance international competitiveness: Vegetable exports from Kenya and elsewhere». *Food Policy*, vol.30, p.316-333.
- Jensen M. C. et Meckling W. H. (1976), «Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure». *Journal of financial economics*, vol.3, p.305-360.
- Joskow P.L. (2005), «Vertical integration » , In *Handbook of New Institutional Economics*, C. Ménard et M.M.Shirley (Eds), springer. p. 319-346.
- Joskow P.L. (1985), «Vertical integration and long term contracts: the case of coal- burning electric generating plants ». *Journal of law, economics and organization* ,vol.1, n°1, p.33-80.
- Kirsten J. et K. Sartorius (2002), « Linking agribusiness and small-scale farmers in developing countries farmers in developing countries: is there a new role for contract farming?». *Development Southern Africa*, Vol.19, n°. 4, p.503-529.
- Klein, B. (1980), «Transaction Costs Determinants of 'Unfair' Contractual Arrangements». *American Economic Review*, vol.70, p.356–362.
- Krauss D.R., R.B. Handfield et R.B. Tyler (2007). «The relationships between supplier development, commitment, social capital accumulation and performance improvement». *Journal of operations management*, vol.25, p. 528-545.
- Kreps, D. et R. Wilson (1982). «Reputation and Imperfect Information». *Journal of Economic Theory*, vol.27, p.253–279.
- La vie éco (2010), « Dossier sur l'emploi agricole au Maroc », octobre, 2010.
- Maertens M. et Johan. F.M. Swinnen (2009), « Trade, Standards, and Poverty: Evidence from Senegal». *World Development*, Vol. 37, n°1, p. 161-178.

- Markusen James R. (1984), « Multinationals, multi-plant economies, and the gain from trade ». *Journal of International Economic*, Vol. 16, p. 205-226.
- Ménard, C. (2004). «The economics of hybrid organizations». *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, vol.160, n°3, p.345-376.
- Ménard C. et E. Valceschini (2005). «New institutions for governing the agri-food industry», Oxford university press, *European Review of Agricultural Economics*, vol. 32, n°3, p.421-440.
- Mighell Ronald L. et Lawrence. A. Jones (1963). « Vertical Coordination in Agriculture». *Agricultural Economic Report n°19*, February 1963, U.S. Department of Agriculture, Economic Research Service, Farm Economics Division.
- Ministère de l'Agriculture et de Pêche Maritime (MAPM) (2008), « Présentation et perspectives du secteur des fruits et légumes au Maroc ».
- Minot N., et M. Ngigi (2004). «Are horticultural exports a replicable success story? Evidence from Kenya and Côte d'Ivoire». EPTD/MTID discussion paper. Washington DC: International Food Policy Research Institute.
- Minten B., L. Randrianarison et J.F.M. Swinnen (2009), « Global retail chains and poor farmers ; evidence from Madagascar », *World Development*, vol. 37, n°11, p. 1728–1741.
- Neven D. et T. Reardon (2004). « The Rise of Kenyan Supermarkets and the Evolution of their Horticulture Product Procurement Systems». *Development Policy Review*, Vol. 22, n°6, p. 669-699.
- Office Marocain des Changes (OMC), (2006) - <http://www.oc.gov.ma>.
- Office Régional de la Mise En Valeur Agricole (ORMEVA) du Souss-Massa (2007), « Présentation générale et perspectives du secteur des fruits et légumes dans la région du Souss-Massa ».
- Oxley J.E. et S. Silverman (2008). «Inter-firm alliances: A new institutional economics approach», In *New institutional economics: A guidebook*, E. Brousseau and J.M. Glachant (Eds), Cambridge university press, p. 209-234.
- Park, S.H. et G.R. Ungson (1997). «The effect of national culture, organizational complementarity and economics motivation on joint venture dissolution». *The Academy of Management Journal*, vol.40, n°2, p.279-307.
- Rastoin J.L, H. Benabderrazik, F. El Hadad-Gauthier , C. Emlinger, et J-C. Montigaud, (2009), «Perspectives et instruments de coopération régionale euro-méditerranéenne dans la filière des fruits et légumes (PICFL-MED) : Rapport », PICFL-MED report, p.171
Disponible sur : <http://www.prodinra.inra.fr/prodinra/pinra/data/2009/06>.
- Reardon, T., et C.P. Timmer (2007), «Transformation of Markets for Agricultural Output in Developing Countries Since 1950: How Has Thinking Changed? ». In *Handbook of agricultural economics (vol 3A): Agricultural development: Farmers, farm production, and farm markets*. Eds. R. Evenson, P. Pingali, et T.P. Schultz.

Reardon T., C.B. Barrett, J.A. Berdegué et J.F.M. Swinnen (2009), «Agrifood Industry Transformation and Small Farmers in Developing countries». *World Development*, Vol. 37,p.1717-1727.

Reardon, T. et J.A. Berdegué (2002), «The Rapid Rise of Supermarkets in Latin America: Challenges and Opportunities for Development». *Development Policy Review*, vol. 20, n°4, p.317-334.

Schmitt G. (1991), « Why is the agriculture of advanced Western economies still organized by family farms? Will this continue to be so in the future». *European Review of Agricultural Economics*, Vol. n°18, p.443-458.

Swinnen, J.F.M. (2005). «When the Market Comes to You. Or Not. The Dynamics of Vertical Coordination in Agrifood Chains in Eastern Europe and Central Asia ». Washington D.C.: The World Bank.

Von Braun J. et R. Meinzen-Dick (2009). «Land grabbing by foreign investors in developing countries: risks and opportunities». IFPRI Policy Brief 13.

Williamson, O.E . (1991). «Comparative economic organization : the analysis of discrete structural alternatives». *Administrative science quarterly*,vol.36 , n°2, p.269-296.

Williamson, O.E. (1983). « Credible Commitments: Using Hostages to Support Exchange». *American Economic Review*, vol. 73, p.519–540.

Annexe : caractéristiques des firmes étrangères enquêtées

| Numéro de la firme (date de création) | Type de la firme (taille en ha) | Type de produits | Type d'IDE en amont | Marchés | Structure de commercialisation | Référentiels de qualité dans la production agricole | Environnement local, accès aux ressources |
|---------------------------------------|--|------------------------------|----------------------|--|---|---|---|
| n°1 (2001) | Firme individuelle française (65 ha) | Tomate | Production en propre | * Etranger : Allemagne, Angleterre et France * Local: 10% | Vente directe | Global GAP | Culture de l'entreprise familiale |
| n°2 (2001) | Filiale espagnole (100 ha) | Haricot vert | Production en propre | France, Espagne, Angleterre | Maison mère | Global GAP | |
| n°3 (1992) | Entreprise individuelle espagnole (47 ha) | Poivron | Production en propre | * Etranger : France, Pologne et Belgique *Local: 5% | Vente directe | Global GAP | |
| n°4 (1992) | Entreprise individuelle espagnole (135 ha) | Poivron | Production en propre | Allemagne, Hollande, France et Angleterre | Une société de distribution (Espagne) | Global GAP | |
| n°5 (1992) | Filiale slovaque (63 ha) | Tomate, poivron et concombre | Production en propre | Slovaquie | Maison mère | Global GAP | |
| n°6 (2003) | Filiale espagnole (80 ha) | Fraise et asperge | Production en propre | * Etranger : Allemagne, Angleterre et France * Local: 10% | Maison mère | Global GAP | Faible qualification de la main d'œuvre |
| n°7 (2004) | Entreprise familiale française | Tomate et melon charentais | Production en propre | * Etranger: France * Local: 20% | Partenaire français | Global GAP | |
| n°8 (2002) | Firme individuelle française (80 ha) | Fraise transformée | Production en propre | * Etranger: France, Belgique et Martinique *Local: 20% | Partenaire français (société de distribution) | Global GAP | |

| | | | | | | | |
|----------------|---|--------------------|--|--|--------------------------------------|---|---|
| n°9 (1993) | Filiale espagnole (0 ha) | Fraise fraîche | Contrats agricoles | Union Européenne | Maison mère | Global GAP et assistance technique aux producteurs contractuels | Coordination avec la firme n°10 : alliance stratégique horizontale de la production agricole au conditionnement/transformation |
| n°10 (1994) | Filiale hollandaise (0 ha) | Fraise transformée | Contrats agricoles | Hollande, Australie et les Etats-Unis | Maison mère | Global GAP et assistance technique aux producteurs contractuels | * Coordination avec la firme n°9 : alliance stratégique horizontale * Concurrence des unités de conditionnement |
| n°11 (2003) | Filiale hollandaise (210 ha) | Haricot vert | Production en propre (75%) et contrats agricoles | Allemagne, Espagne, Angleterre et Hollande | Maison mère | Global GAP et assistance technique aux producteurs contractuels | *Concurrence des firmes espagnoles * Contraintes de supervision d'une production en propre |
| n°12 (1995) | Filiale autrichienne (14 ha) | Fraise transformée | Contrats agricoles (98%) et production en propre (2%) | * Etranger : Allemagne, Angleterre et Hollande. *Local: 25% | Maison mère | Global GAP et assistance technique aux producteurs contractuels | Production en propre : une réalisation des essais expérimentaux de nouvelles variétés, une production complémentaire d'un approvisionnement contractuel |
| n°13 (1994) | Firme individuelle française (200 ha) | Tomate | Production en propre (85%) et contrats agricoles (15%) | France (60%) et autres | Réseau de commissionnaires (France) | Non | Contraintes des contrats d'achat classiques : qualité, opportunisme, fixation des prix |
| n°14 (2005) | Firme individuelle espagnole (25 ha) | Haricot vert | Production en propre (75%) et contrats agricoles (15%) | Espagne | Réseau de commissionnaires (Espagne) | Non | Contraintes des contrats d'achat classiques : qualité, opportunisme, fixation des prix |
| n°15 (1998) | Joint venture hispano-marocaine (100 ha) | Tomate cerise | Production en propre au sein de la co-entreprise | * Etranger : Angleterre, Allemagne et France. * Local: 20% | Plate-forme (Espagne) | Global GAP | Accès facilité aux ressources locales (foncier agricole, crédit et subventions, travail) |